

ФЕНОМЕН "КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ" В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ И ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Стратегические решения о направлениях дальнейшего развития сегодня становятся особо актуальными для многих российских компаний. Задачи сохранения тенденций устойчивого роста, наметившегося с 2000 года, требуют разработки новых корпоративных стратегий в целях удержания достигнутых конкурентных преимуществ, что особенно необходимо в условиях современной быстро меняющейся конкурентной среды.

Подход, акцентирующий внимание руководства на создании конкурентного преимущества, основанного на внутренней эффективности деятельности фирмы (resource-based view), был предложен в 1990 году Г. Хэмелом и К. Прахаладом [1]. Эта концепция предполагает, что фирмы могут достичь долговременного конкурентного преимущества через усиление особых, "ключевых" компетенций (core competencies). Ключевые компетенции – это то, что компания умеет делать лучше, чем конкуренты. Ключевые компетенции – это сочетание опыта, организационных навыков и технологических систем, которое создает исключительную потребительскую стоимость – то, что высоко ценят клиенты. Концепция "ключевых компетенций" детально анализирует именно специфические для фирмы возможности и активы, определяющие успех фирмы. Отличительная черта этого стратегического подхода заключается в том, что фирма, достигшая высокой организационной и технологической зрелости, сможет конкурировать на любых рынках. Так как ключевые компетенции влияют на успех целого ряда товаров или услуг, то победа или поражение в борьбе за лидерство в определенных компетенциях значат для будущего роста компании намного больше, чем простой провал какого-либо товара или какой-либо услуги. Для того чтобы увеличить потенциал своего роста, организация должна перейти от представления о самой себе как о наборе конечных продуктов и услуг к осознанию себя как центра создания ключевых компетенций и их последующего использования в конечной продукции. Таким образом, конкуренция смещается от "товар против товара" к противопоставлению "компания против компании".

Выбирая в качестве основы разработки стратегий подход на основе феномена "ключевых компетенций", необходимо понимать, что последние должны стать основными элементами хозяйственной деятельности фирмы. Весомость и важность ключевых компетенций для конкурентного преимущества компании зависят от того, насколько хорошо она может поддерживать свое преимущество по сравнению с конкурентами и насколько трудно скопировать эти компетенции. Сущность ключевых компетенций заключается в том, что их нельзя получить готовыми. Даже когда в действительности компания и не владеет каждым звеном в цепочке создания потребительской стоимости своей продукции, кон-

куренты все равно не смогут скопировать ключевые компетенции абсолютно точно.

Топ-менеджменту компаний очень важно как можно раньше определить, в каком направлении следует расширять существующие ключевые компетенции фирмы, чтобы соответствовать изменениям в окружающем мире. Основой может стать ориентация руководства на бизнес-процессы и инновационные проекты, а не на рынки и конечную продукцию. Благодаря такому подходу компания сможет создавать компетенции в зависимости от выбранной стратегии и природы конкуренции. Следует заметить, что поддержание конкурентного преимущества не требует развития всех компетенций на каждом этапе цепочки создания потребительской стоимости. Для определения конкурентного положения важно идентифицировать именно ключевые компетенции, необходимые на наиболее важных участках, требующих максимальной эффективности и чуткого контроля. Иначе говоря, ключевые компетенции компаний суть действия, жизненно важные для достижения конкурентного преимущества.

Ключевые компетенции обеспечивают быстрое движение по пути приобретения важных качеств продуктами, проектами и процессами. Руководству компаний, ориентированному на ключевые компетенции, легче предвидеть и предвосхищать будущее, выявлять и приводить в организацию людей с нужными навыками и нужным отношением к работе, принимать решение о создании союзов со стратегически важными партнерами.

Начальным этапом реструктуризации российских предприятий должно стать фундаментальное изменение мышления их руководства. Топ-менеджмент должен увидеть своё предприятие с точки зрения его стратегических возможностей. Определяя ключевые компетенции и связывая их с интересами потребителей, руководству компаний необходимо поощрять внедрение этого нового подхода, необходимого для работы в соответствии с конкурентными реалиями.

Библиографический список

1. Hamel G., Prahalad C. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June, 1990.
2. Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.
3. Leonard-Barton D. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 1993.
4. Porter M. Competitive Strategy. Free Press. New York, 1980.
5. Большаков З.С. Организационная архитектура Microsoft". www.bizoffice.ru/